

В. В. Кугач¹, А. И. Ковальчук²**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ")****Сообщение 1. Исследование способности к адаптации и оценка миссии организации**¹Витебский государственный ордена Дружбы народов медицинский университет
²РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»

В статье приводятся результаты исследования элементов корпоративной культуры аптечной организации РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» – способности к адаптации и миссии предприятия – в 2012 и 2014 годах. В качестве метода исследования применяли модель Д. Денисона. Сравнительное изучение индексов изменений и ориентированности на клиента свидетельствовало об увеличении на 10–36% количества работников предприятия в 2014 году по сравнению с 2012 годом, считающих, что организация способна находить адаптированные способы решения меняющихся задач; утверждающих, что все члены организации глубоко понимают желания и потребности клиента. Оценка индексов организационного обучения и стратегического развития показала, что в 2014 году, по сравнению с 2012 годом, в 2 раза увеличился процент респондентов, утверждающих, что обучение – важная цель их ежедневной работы, и почти в три раза увеличилось количество работников, понимающих миссию организации. На 17–50% увеличилось количество работников, уверенных, что существует полное согласие по поводу целей организации между сотрудниками и руководителями, и представляющих, какой она будет в будущем. Сделан вывод о росте корпоративной культуры на предприятии.

Ключевые слова: корпоративная культура, модель Д. Денисона, аптечная организация.

ВВЕДЕНИЕ

Качеству лекарственного обслуживания населения уделяется большое внимание в различных странах мира: нормируется количество аптек, лицензируется фармацевтическая деятельность, внедряются стандарты надлежащей аптечной практики, совершенствуется ассортиментная и ценовая политика [1].

Аналогичные процессы происходят и в нашей стране: совершенствуется нормативно-правовое обеспечение фармацевтической деятельности, разработана и внедрена в работу аптек надлежащая аптечная практика, вырос уровень консультативных услуг населению [2–5]. В последние годы в деятельность аптек Республики Беларусь внедряются новые формы организации труда и новые методы обслуживания населения, основанные на использовании информационных технологий (автоматизированные системы учета товаров, интернет-бронирование, электронная очередь) [6–10].

Совершенствование качества предоставляемых услуг посетителям повышает

их лояльность к аптеке, а для работников становится фундаментом, на котором базируются корпоративные ценности: гордость за свою организацию, приверженность своей аптеке, уважение к своим коллегам по работе [11].

Совокупность господствующих в организации ценностей и поведенческих норм, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от занимаемых ими должностей и функциональных обязанностей, получила название корпоративной культуры [12].

Корпоративная культура включает в себя миссию организации; допустимые и недопустимые ценностные установки, через которые оцениваются все действия сотрудников; модели их поведения в стандартных и нестандартных ситуациях; стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, делегирование полномочий [12]. Важными элементами корпоративной культуры являются действующая в организации система коммуникаций (обмен информацией и взаимодействие с партнерами, вышестоящей организацией, структурными подразделениями); нормы

делового общения членов коллектива друг с другом, клиентами, представителями власти, средствами массовой информации; методы разрешения внутренних и внешних конфликтов [13]. К корпоративной культуре относятся принятые в организации традиции (совместное празднование дней рождения сотрудников, юбилейных дат, национальных праздников, участие в субботниках); наличие в организации символики (логотип, слоган, стиль одежды работников) [12].

Распространение в организации норм и ценностей, обеспечивающих высокий уровень создания, восприятия и реализации инноваций, формирует в компании инновационную корпоративную культуру. Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет обеспечить соответствие стратегических планов компании и тенденций инновационного развития отрасли в целом. Повышается лояльность сотрудников по отношению к организации, их творческая активность в направлении инновационного развития. Стимулируется рост предложений со стороны сотрудников по совершенствованию бизнес-процессов в организации. Снижается сопротивление внедрению организационных изменений, повышается эффективность деятельности рабочих групп, реализующих инновационные проекты [14].

Развитие инновационной корпоративной культуры становится важнейшим фактором высокой конкурентоспособности организации на рынке, залогом ее стабильного успешного развития. При этом составляющие корпоративной культуры должны поддерживаться большинством членов коллектива [15].

Диагностику корпоративной культуры в организациях осуществляют различными методами по различным классификационным признакам [16]. Тип корпоративной культуры определяют с использованием методики Камерона-Куинна [17]. Оценку общего психологического климата в коллективе осуществляют с помощью экспресс-методики О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто [16].

Количественные методы характеризуются использованием различных стандартизированных опросников. Среди них можно выделить: социологические ис-

следования (анкетирование, интервью); концепцию Г. Ховстеде (корпоративная культура различается в различных странах мира); измерения Э. Шейна (карьерные ориентации); модель С. Ханди (распределение власти, полномочий и ответственности); модель Д. Денисона [16].

В основе модели Д. Денисона лежат две оси: «гибкость» (гибкость – устойчивость) и «фокус» (внешний – внутренний). В центре модели – верования (убеждения) и ожидания (предпосылки, представления). В данный крест вписаны четыре ключевые характеристики корпоративной культуры: миссия (mission); согласованность (consistency), вовлечённость (involvement); способность к адаптации (adaptability) (рисунок 1, см. обложку журнала). Каждая из этих характеристик дополнительно разделяется на три качества (индикатора). В рамках данной модели всего оценивается 12 параметров [18]. Модель Д. Денисона помогает руководству компании ответить на вопросы: знают ли работники, что они делают; насколько согласованы между собой их действия; обладают ли они организационной гибкостью; насколько сотрудники вовлечены в развитие компании [19].

Цель исследования – провести сравнительную оценку корпоративной культуры в аптеках РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах с применением модели Д. Денисона.

Настоящее сообщение посвящено исследованию способности к адаптации и оценке миссии организации.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В анкетировании по методу Д. Денисона в 2012 году приняли участие 42 работника РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»: заведующие аптеками – 8 (19%), заместители заведующих аптеками – 3 (7%), провизоры-рецептары – 14 (33%), фармацевты-рецептары – 5 (12%), работники аптечного склада – 7 (17%), бухгалтеры – 2 (5%), работники аппарата управления – 3 (7%). В 2014 году в анкетировании приняли участие 70 работников РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»: заведующие аптеками – 16 (23%), заместители заведующих аптеками – 5 (7%), провизоры-рецептары – 23 (33%), фармацевты-рецептары – 9 (13%), работники аптечного склада – 10 (14%), бухгалтеры –

2 (3%), работники аппарата управления – 5 (7%).

Процедуру анализа корпоративной культуры начинали с опроса работников компании. Респонденты отвечали на 60 вопросов (5 вопросов на каждый из 12 индексов). Оценке способности к адаптации и миссии организации было посвящено 30 вопросов (6 индексов).

Приспособляемость (способность к адаптации)

Индекс создания изменений

1. Наша организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.

2. Наша организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.

3. Наша организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.

4. Попытки перемен в организации редко встречают сопротивление сотрудников.

5. Различные отделы в организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.

Индекс ориентированности на клиента

6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в нашей организации.

7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.

8. Все члены нашей организации глубоко понимают желания и потребности клиента.

9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.

10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

Индекс организационного обучения

11. Наша организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.

12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования.

13. В работе организации нет больших упущений.

14. Обучение – важная цель нашей ежедневной работы

15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

Миссия

Индекс стратегического направления

16. Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.

17. Наша организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.

18. Мне ясно стратегическое направление нашей организации.

19. Наша организация имеет ясную стратегию на будущее.

20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

Индекс целей

21. Существует полное согласие по поводу целей нашей организации между сотрудниками и руководителями.

22. Лидеры нашей организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.

24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

25. Люди в нашей организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

Индекс видения

26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.

27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

Каждый вопрос-утверждение работники РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» оценивали по 5-балльной шкале, при этом 1 балл рассматривали как минимальную оценку, 5 баллов – как максимальную.

С целью получения подробной информации по результатам исследования по каждому вопросу рассчитывали процент работников, поставивших от 1 до 5 баллов. На основании расчетов строили диаграммы. Полученное для каждого вопроса значение 2014 года сравнивали с таким же значением 2012 года [18].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

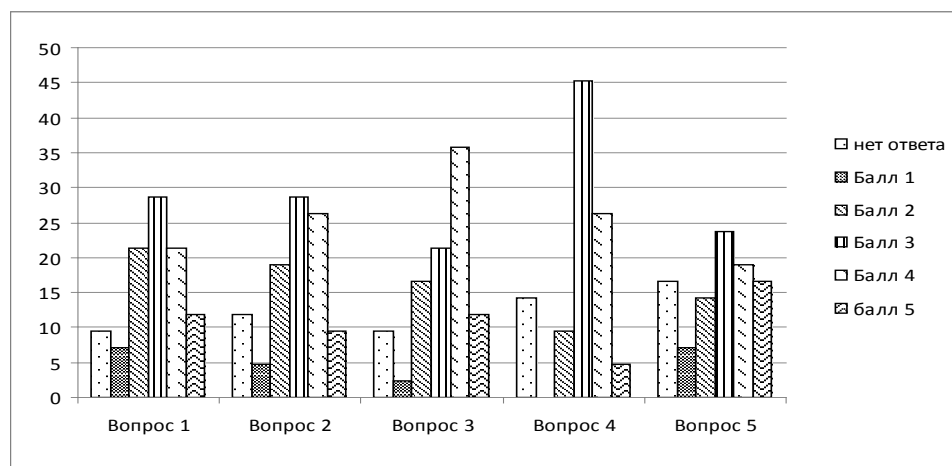
Оценка индекса создания изменений.

На вопрос о том, является ли организация гибкой, быстро реагирующей на изменения, в 2014 году 5 баллов поставили 22% опрошенных работников против 12% в 2012 году (вопрос 1, рисунок 2).

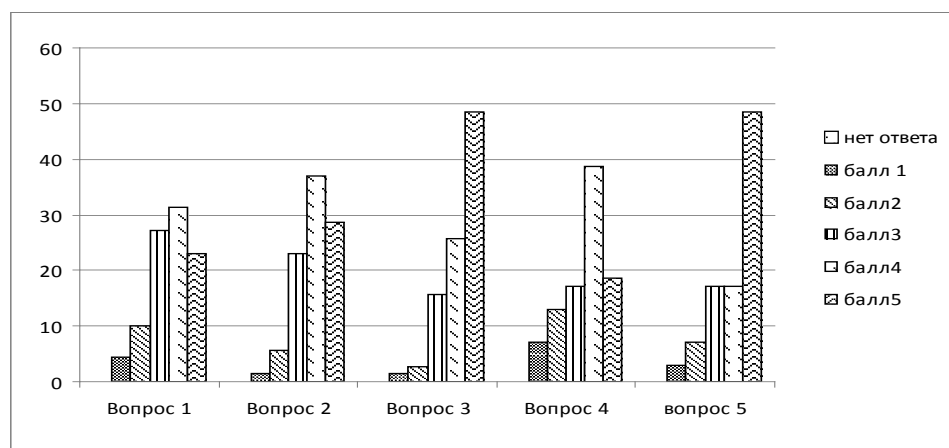
С утверждением "Наша организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям

в окружающей внешней деловой среде" на 5 баллов согласны 28% респондентов по сравнению с 8% в 2012 году (вопрос 2, рисунок 2).

Около 48% анкетированных в 2014 году на 5 баллов оценили использование новых, улучшенных способов выполнения работы и сотрудничество различных отделов в организации для проведения необходимого изменения (по сравнению с 12–17% в 2012 году) (вопросы 3 и 5, рисунок 2).



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 2 – Сравнительная характеристика способности создания изменений РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

Положительные перемены в организации уменьшили сопротивление сотрудников к внедрению инноваций (вопрос 4, рисунок 2) – с данным утверждением согласились: 5 баллов – 18% в 2014 году, 4% в 2012 году; 4 балла – 38% в 2014 году, 25% в 2012 году.

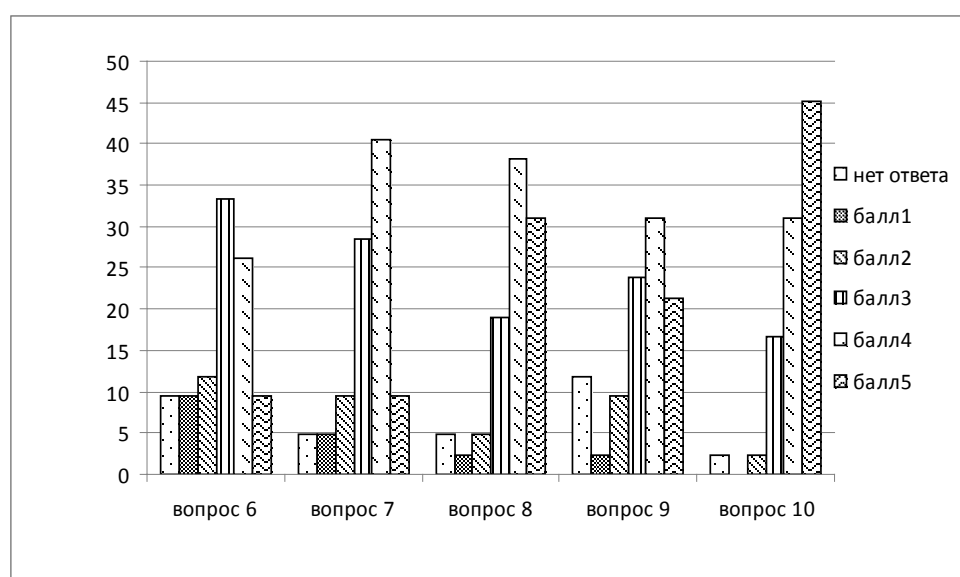
Таким образом, показатель способно-

сти к изменениям характеризует возможности РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" находить адаптированные способы решения меняющихся задач. Такая организация способна понимать окружающую деловую среду, быстро реагировать на текущие изменения и предвидеть будущие тенденции [14].

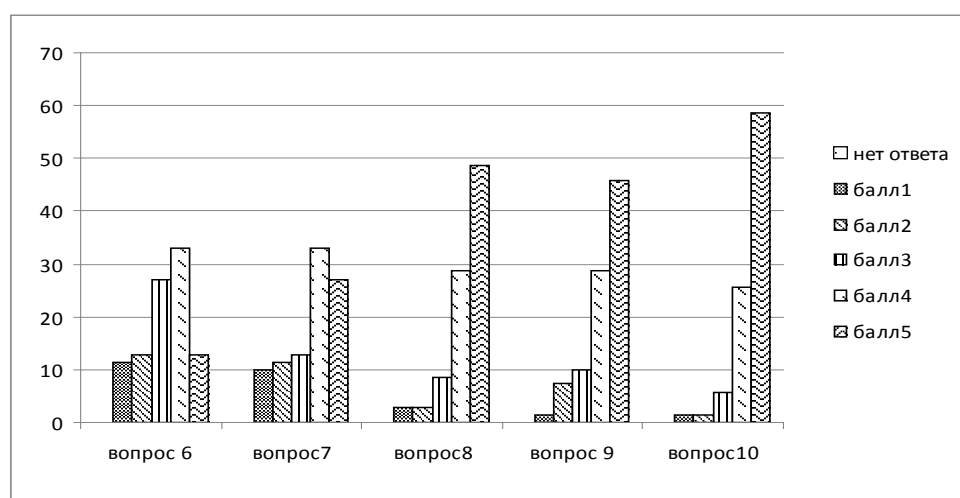
Исследование индекса ориентированности на клиента. Исследование индекса ориентированности на клиента показало увеличение количества работников, утверждающих, что все члены организации глубоко понимают желания и потребности клиента (5 баллов – 48% респондентов в 2014 году, 30% в 2012 году), поощряющих прямой контакт членов организации с клиентами (5 баллов – 45% в 2014 году, 21% в 2012 году), подтверждающих, что интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в решениях предприятия (5 баллов – 58% ответов в 2014 году, 45% в 2012 году) (вопросы 8, 9, 10, рисунок 3).

И хотя, с точки зрения анкетированных, мнение клиента стало больше учитываться при принятии решения в организации (5 баллов – 27% опрошенных в 2014 году, 8% в 2012 году), замечания и рекомендации клиента не всегда приводят к изменениям на предприятии (5 баллов – 12% ответов в 2014 году, 8% в 2012 году) (вопросы 6 и 7 соответственно, рисунок 3).

Таким образом, внимание к клиентам говорит о понимании организацией РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" потребностей своих клиентов, своевременной реакции на их нужды и предвидении их будущих запросов [14].



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 3 – Сравнительная характеристика индекса ориентированности на клиента РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса организационного обучения. К утверждению "Наша организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска" анкетированные отнеслись с осторожностью (5 баллов – 21% ответов в 2014 году, 7% в 2012 году) (вопрос 11, рисунок 4). Выросло количество работников с 13% (5 баллов) в 2012 году до 38% в 2014 году, которые рассматривают неудачи как возможность для обучения и усовершенствования (вопрос 12, рисунок 4).

35% респондентов 2014 года (5 баллов) против 11% 2012 года признают, что в работе организации нет больших упущений (вопрос 13, рисунок 4).

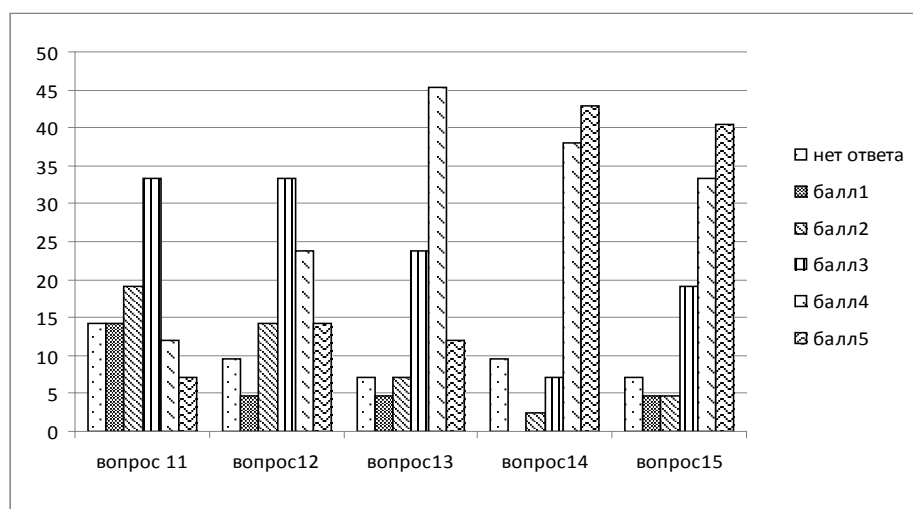
В 2 раза увеличился процент респондентов, утверждающих, что обучение –

важная цель их ежедневной работы (83% ответов в 2014 году, 42% в 2012 году) (вопрос 14, рисунок 4).

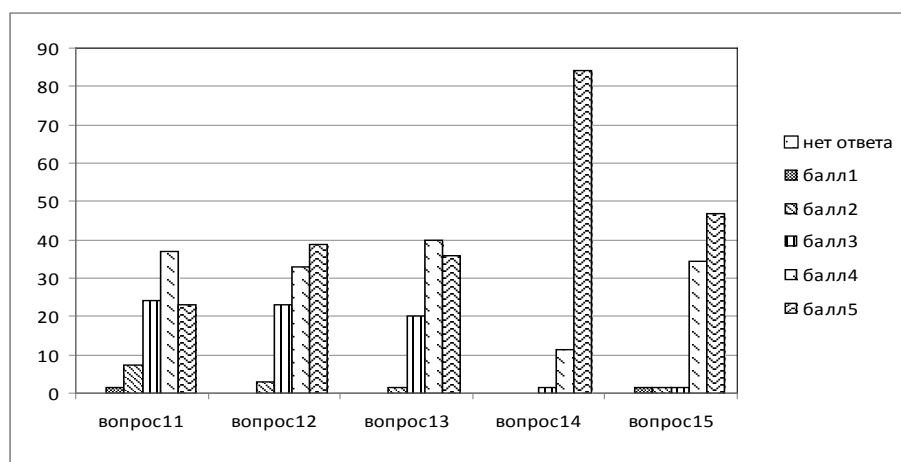
40% опрошенных в 2012 году (5 баллов) и почти половина в 2014 году (46%) стараются быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая» (вопрос 15, рисунок 4).

Полученные результаты свидетельствуют, что степень обучаемости работников РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" характеризует их способность воспринимать и оценивать изменения в деятельности предприятия с целью стимулирования внедрения инноваций, получения новых знаний и развития своих способностей [14].

Следующие 15 вопросов были посвящены миссии организации.



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 4 – Сравнительная характеристика индекса организационного обучения РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

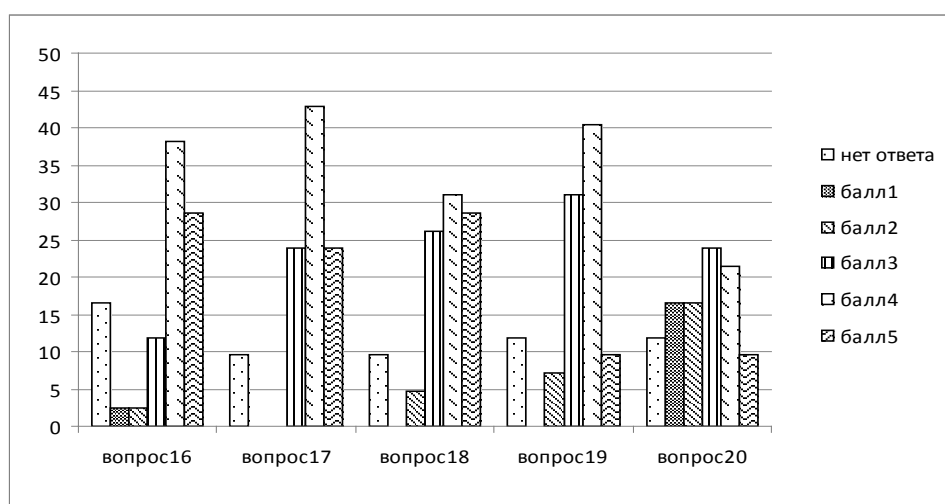
Исследование индекса стратегического направления. Анкетирование показало, что почти в три раза увеличилось количество работников, понимающих миссию организации, которая придает значение и направление работе предприятия (5 баллов – 28% в 2012 году, 75% в 2014 году) (вопрос 16, рисунок 5). За этот же период с 23 до 75% (5 баллов) выросло количество респондентов, утверждающих, что организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности (вопрос 17, рисунок 5).

50% опрошенных в 2014 году четко понимают стратегическое направление

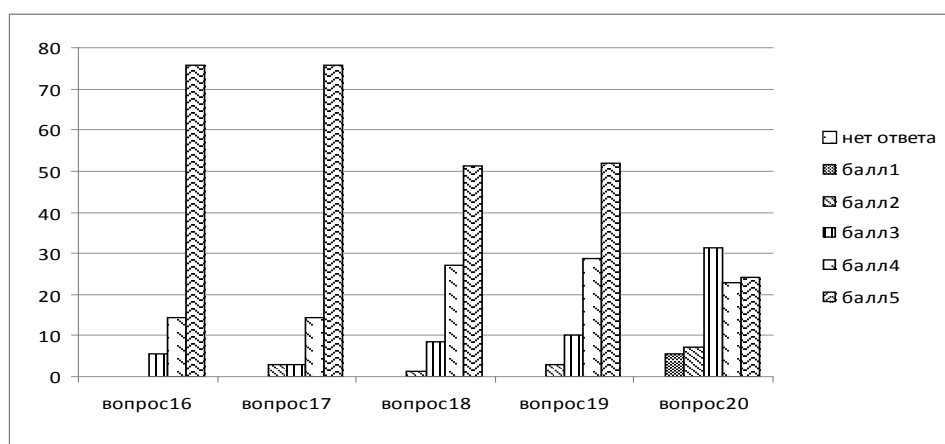
развития организации, она имеет ясную стратегию на будущее (вопросы 18 и 19, рисунок 5). В 2012 году таких респондентов было 28% и 8% соответственно.

Увеличилось количество работников (5 баллов – 22% в 2014 году, 8% в 2012 году), считающих, что стратегия предприятия заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии (вопрос 20, рисунок 5).

Таким образом, значительное количество работников организации понимают ее цель и смысл существования, что будет способствовать их краткосрочной и долгосрочной преданности коллективу [14].



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 5 – Сравнительная характеристика индекса стратегического направления РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

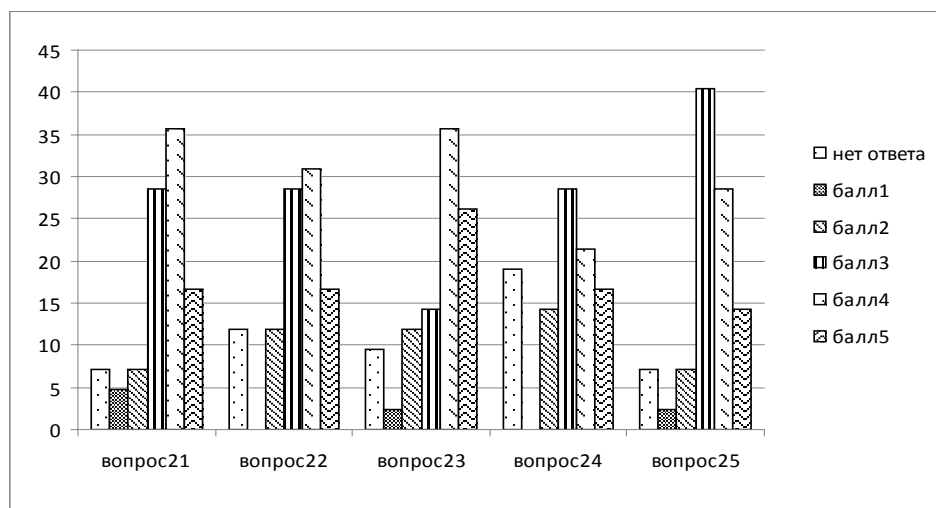
Исследование индекса целей. Исследование показало, что с 2012 по 2014 год существенно увеличилось количество

работников, уверенных, что существует полное согласие по поводу целей организации между сотрудниками и руководи-

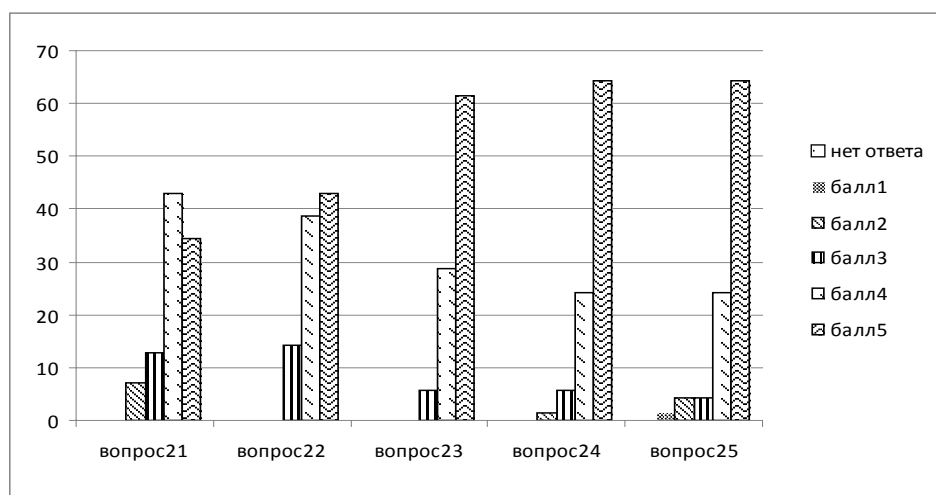
телями (5 баллов – 16% в 2012 году, 33% в 2014 году), что лидеры организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели (5 баллов – 16% в 2012 году, 42% в 2014 году), что лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые организация старается достигнуть (5 баллов – 25% в 2012 году, 60% в 2014 году) (вопросы 21, 22 и 23, рисунок 6).

64% опрошенных в 2014 году (5 баллов) отмечают, что они отслеживают продвижение предприятия по сравнению с установленными целями (17% в 2012 году, вопрос 24, рисунок 6).

За исследуемый период увеличилось (5 баллов, с 13 до 63%) количество работников в организации, понимающих, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в будущем (вопрос 25, рисунок 6).



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 6 – Сравнительная характеристика индекса целей
РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса видения. Исследованием определено, что при ответе на все вопросы, которые касаются видения будущего организации, увеличилось количество работников, которые представляют, какой она будет в будущем:

– в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации (5 баллов, 8% в 2012 году, 26% в 2014 году);

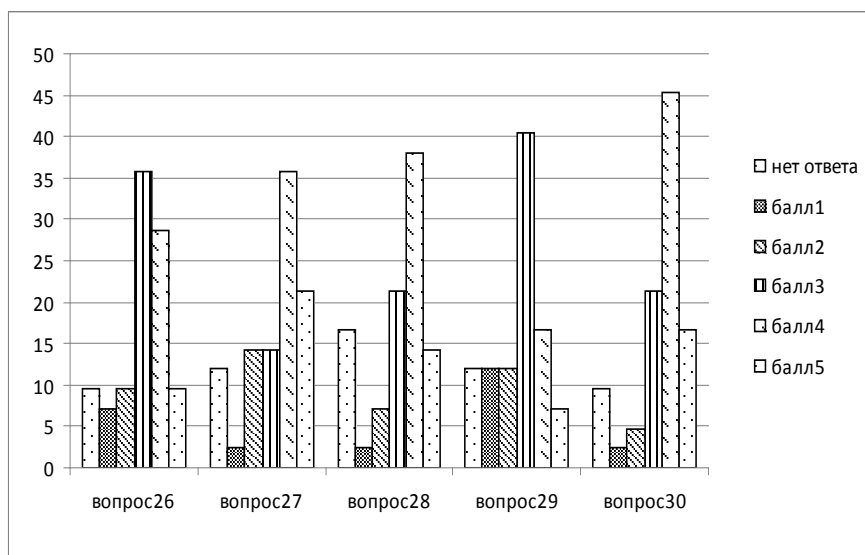
– лидеры организации ориентированы на будущее (5 баллов – 21% в 2012 году, 69% в 2014 году);

– краткосрочные цели редко противостоят долгосрочной ориентации организации (5 баллов – 13% в 2012 году, 36% в 2014 году);

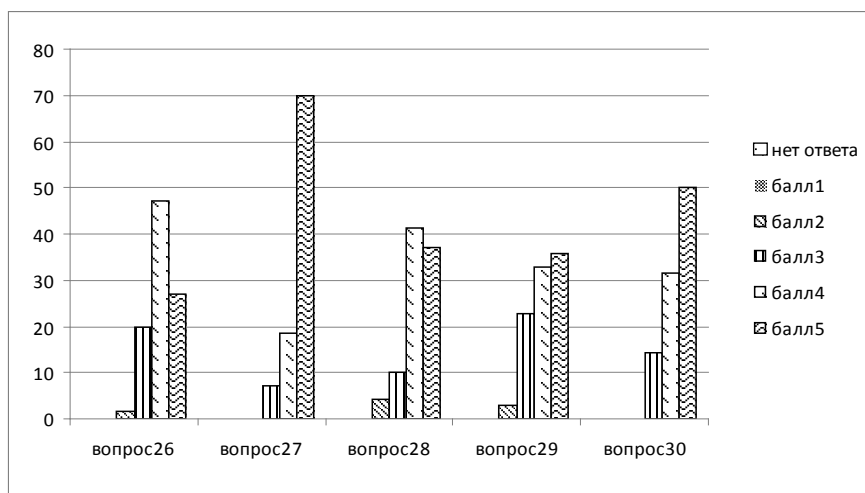
– наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих (5 баллов –

7% в 2012 году, 36% в 2014 году).

Работники считают, что они способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу долгосрочные перспективы (5 баллов – 16% в 2012 году, 49% в 2014 году) (вопросы 26-30, рисунок 7).



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 7 – Сравнительная характеристика индекса видения РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С применением модели Д. Денисона проведена оценка корпоративной культуры РУП "БЕЛФАРМАЦИЯ" в 2012 и 2014 годах. Установлено, что инновационные преобразования двух лет положительно повлияли на корпоративную культуру на предприятии.

Работники продемонстрировали, что они готовы к изменениям, внимательны к своим клиентам и в целом способны адаптироваться к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды организации.

Коллективу понятны стратегические направления и дальнейшие возможности развития предприятия. Руководству не-

обходимо продолжить работу по обучению персонала с целью стимулирования способности воспринимать и внедрять инновации. В целом отмечается рост корпоративной культуры на предприятии в 2014 году по сравнению с 2012 годом.

SUMMARY

V. V. Kuhach, A. I. Kavalchuk
DEVELOPMENT TRENDS OF
CORPORATE CULTURE OF PHARMACY
ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF
THE ENTERPRISE "BELPHARMACY")

Message 1. Study on adaptability and evaluation of the organization's mission
The research results of the elements of the pharmacy organization corporate culture, which is the ability to adapt and the mission of the enterprise, in 2012 and 2014 at the enterprise "BELPHARMACY" are given. The research method used was D. Denison model. Comparative study of the changes and client-oriented indices indicated 10–36% increase of the enterprise employees in 2014 in comparison with 2012, considering that organization is able to find adapted ways of solution to changing objectives; confirming that all the organization members fully understand wishes and needs of a customer. Indices estimation of organizational education and strategic development showed that in 2014 the percentage of respondents, stating that training is the main goal of their daily work, increased twice as many in comparison with 2012 and the number of employees, understanding the purpose of the organization, increased three times as many. The number of employees, being sure that there is total consent about the organization purposes between the employees and the heads, and realizing its future situation, increased by 17–50%. The conclusion about the advance of the corporate culture at the enterprise has been drawn.

Keywords: corporate culture, D. Denison model, pharmacy organization.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тельнова, Е. А. О роли аптек в обеспечении доступности лекарственных средств в России и за рубежом [Электронный ресурс] / Е. А. Тельнова. – Режим доступа: <http://www.mospharma.org/>. – Дата доступа: 14.05.2015.

2. О лекарственных средствах [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 20 июля 2006 г., № 161-З в ред. Закона Респ. Беларусь от 17 нояб. 2014 г., № 203-З // Режим доступа: <http://minzdrav.gov.by>. – Дата доступа: 21.01.2015.

3. О лицензировании отдельных видов деятельности [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь от 1 сент. 2010 г., № 450 в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 14 апр. 2014 г., № 165. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p2=1/11914>. – Дата доступа: 21.01.2015.

4. Об утверждении Надлежащей аптечной практики [Электронный ресурс]: постановление Министерства здравоохранения Респ. Беларусь от 27 дек. 2006 г., № 120 в ред. постановления Министерства здравоохранения Респ. Беларусь от 9 сент. 2014 г., № 66. – Режим доступа: <http://minzdrav.gov.by>. – Дата доступа: 14.04.2015.

5. Кугач, В. В. Фармацевтическое консультирование посетителей аптек / В. В. Кугач, Е. Н. Тарасова // Рецепт. – 2012. – № 3 (83). – С. 66–73.

6. Кугач, В. В. Автоматизированные системы учета товаров в аптеках Республики Беларусь / В. В. Кугач, В. В. Пахомов // Запорожский медицинский журнал (Украина). – 2007. – № 3. – С. 41–48.

7. Зверко, И. Е. Современные информационные технологии – один из основных инструментов обеспечения эффективной работы предприятия / И. Е. Зверко // Материалы VIII съезда фарм. работников Респ. Беларусь, Витебск, 8–9 апр. 2010 г. – Витебск, 2010. – С. 331–335.

8. Кугач, В. В. Инновационные процессы в современной аптеке и их влияние на качество лекарственного обслуживания населения / В. В. Кугач, А. В. Барковская // Вестник фармации. – 2010. – № 4 (50). – С. 12–19.

9. Правила использования услуги «Интернет-заказ» [Электронный ресурс] // РУП «Белфармация». – Режим доступа: <http://www.pharma.by>. – Дата доступа: 14.04.2014.

10. Кугач, В. В. Оптимизация очередей в аптеке / В. В. Кугач, Т. Л. Петрище, А. И. Ковальчук // Вестник фармации. – 2014. – №2. – С. 5–10.

11. Кулич, О. Н. Корпоративная культура в аптеках / О. Н. Кулич, В. В. Кугач //

Вестник фармации. – 2013. – № 2 (60). – С. 5–11.

12. Ветчанина, О.В. Корпоративная культура организации / О. В. Ветчанина, П. В. Алабина // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/e-s/5503/>. – Дата доступа: 12.05.2015.

13. Иванов, И.Н. Менеджмент в корпорации / И. Н. Иванов // Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml. – Дата доступа: 12.05.2015.

14. Мигалева, Ж. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития / Ж. А. Мигалева // Вектор наук ТТУ. Серия «экономика и управление». – 2011. – № 4 (7). – С. 42–46.

15. Асаул, А. Н. Инновационная корпоративная культура / А. Н. Асаул // Организация предпринимательской деятельности. – СПб.: АНО ИПЭВ. – 2009. – 336 с.

16. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры /

К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.

17. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Д. Я. Райгородский. – Самара. – Бахрах-М, 2001. – 672 с.

18. Модель Д. Денисона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html. – Дата доступа: 12.02.2012.

19. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>. – Дата доступа: 12.05.2015.

Адрес для корреспонденции:

210023, Республика Беларусь,
г. Витебск, пр. Фрунзе, 27,
УО «Витебский государственный
ордена Дружбы народов
медицинский университет»,
декан фармацевтического факультета,
тел. раб.: 8 (0212) 60-14-05,
Кугач В.В.

Поступила 18.05.2015 г.

Рисунок к статье П. С. Кахоцкий, А. П. Ремпель, Г. А. Хуткина «Перспективы внедрения и интеграции CRM-систем в фармации» (С. 22-27)



Рисунок – Первая вращающаяся на 360 градусов картотека «Rolodex»

Рисунок к статье В. В. Кугач, А. И. Ковальчук «Тенденции развития корпоративной культуры аптечной организации (на примере РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»)» Сообщение 1. Исследование способности к адаптации и оценка миссии организации» (С. 28-38)

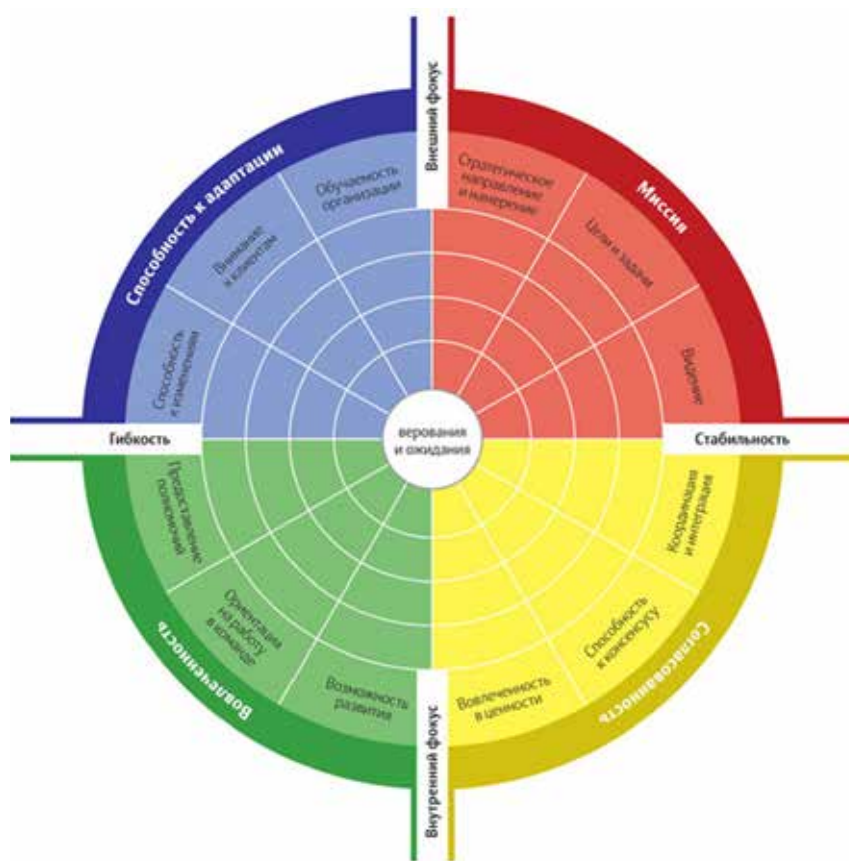


Рисунок 1 – Модель Денисона

Рисунок к статье Е. А. Дикусар, В. М. Зеленковский, А. Л. Пушкарчук, В. И. Поткин, С. Я. Килин, А. Г. Солдатов, С. А. Кутень, А. Н. Хмелевский, Л. Ф. Бабищев, С. Г. Стёпин «Квантово-химическое проектирование эндоэдрических бакминстерфуллереновых кластерных систем для создания радионуклидных агентов терапии онкологических заболеваний» (С. 51-59)

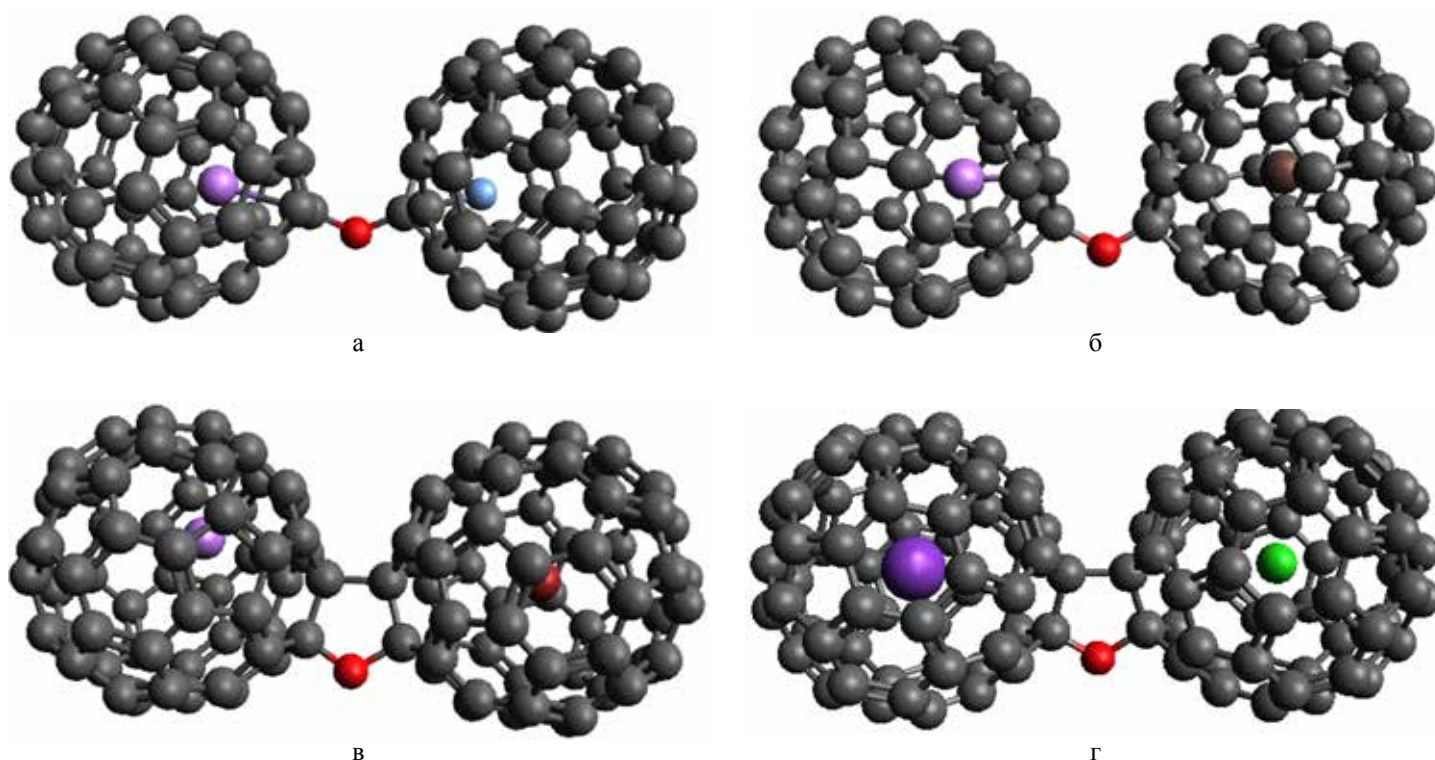


Рисунок 2 – Квантово-химические модели кластеров $M@C_{60}-O-C_{60}@Hal$ (32–61)